

Conclusiones

En Latinoamérica y en México, al igual que en otros países menos industrializados, se da un creciente interés por el establecimiento de vínculos efectivos o alianzas estratégicas, a través de diferentes mecanismos, como:

- Empresas integradoras
- Asociacionismos
- Alianzas con otras empresas locales, nacionales o extranjeras.
- Vínculos entre instituciones académicas y la sociedad.
- Modernización del perfil productivo.
- Formación de empresarios y progra-

mas de surgimiento a nuevos empresarios.

- Vínculos entre desarrollos tecnológicos-producto-mercado.

Finalmente, el crecimiento económico de un estado y país están en función directa de las actitudes y nivel de conciencia de sus habitantes, del papel protagónico que juegan como agentes de cambio, como dinamizadores de economías y que asociados, integrados, aliados con los otros sectores, como el gobierno, organismos, instituciones académicas y empresarios, se podrán **multiplicar esfuerzos** y así poder hacer frente a la nueva era.

FRANQUICIAS, ESTRATEGIA SEGURA Y RENTABLE DE CREACION DE NUEVAS EMPRESAS

JAVIER ORLANDO GORDILLO L.
JAIME ALBERTO CABAL S.

INTRODUCCION

Desde 1984 DESACOL viene realizando actividades de promoción y capacitación en creación de empresas en Colombia. Sus seminarios *Cómo Montar y Gerenciar su Propia Empresa*, *Proyección Empresarial de la Mujer* y *Cómo Prepararse para el Retiro Laboral Montando su Propia Empresa*, han sido el vehículo eficaz para lograr que importantes núcleos de la población colombiana se capaciten para ser empresarios.

En dichos seminarios se instruye a los participantes sobre las opciones que tienen para iniciar negocios, siendo la franquicia una de ellas.

El alto interés de los asistentes por conocer sobre las franquicias, el impacto que tiene este sistema de creación de empresas a nivel internacional y el proceso de apertura económica, llevaron a la conclusión de que era necesario profundizar en su conocimiento e iniciar la promoción de dicho sistema en el país.

Por esta razón, desde 1989, DESACOL inicia una labor de estudio y conocien-

to de la experiencia internacional en franquicias, viajando a ferias, seminarios, conferencias y congresos en Estados Unidos, Francia, España, México, Brasil, Chile y Argentina y estableciendo nexos con reconocidos expertos internacionales.

Como fruto de estas gestiones internacionales DESACOL decide iniciar la generación de una *cultura de franquicias* en Colombia mediante la realización de simposios y seminarios internacionales. A la fecha ha realizado seis eventos de esta naturaleza en los que han participado cerca de 400 empresarios e inversionistas. Paralelo a las actividades académicas, DESACOL ha realizado ruedas de negocio en las que representantes de franquicias internacionales han presentado sus ofertas a potenciales inversionistas.

Otro hecho que merece destacarse dentro de este esfuerzo pionero de DESACOL es su vinculación a la red que promueve el desarrollo del sistema de franquicias a nivel internacional. DESACOL tiene nexos importantes con la Asociación Internacional de Franquicias, IFA,

con sede en Washington y con las Asociaciones nacionales de México, Chile, España y Brasil; a su vez, es miembro fundador de la Federación Latinoamericana de Franquicias con sede en Sao Paulo, Brasil.

El creciente interés que el tema de franquicias ha despertado en los empresarios nacionales se ha reflejado en la demanda que DESACOL tiene actualmente de conocidas empresas a las que les está apoyando en el diseño de sus sistemas de franquicias, sobresaliendo empresas de los sectores de alimentos e impresión.

El sistema de franquicias ha demostrado ser una poderosa herramienta de marketing, utilizando una metodología rápida y segura de comercialización, a través de la unión de dos partes en pro del desarrollo de un mismo negocio: el *franquiciador* y el *franquiciado*.

Hoy en día, las franquicias son un fenómeno mundial y Colombia no puede sustraerse a desarrollar un sistema que ha cambiado la forma de hacer negocios. Este fenómeno ha sido impulsado por la necesidad de empresarios audaces de expandir el mercado de sus empresas, minimizando sus requerimientos de capital, y por el deseo y la necesidad de miles de hombres y mujeres de tener su propia empresa.

De esta manera, la franquicia configura un matrimonio *casi perfecto* entre las partes, pues al existir intereses comunes, éstas deciden poner todo su empeño para lograr el éxito de su operación comercial.

De las alternativas que tiene una persona para iniciar su propia empresa la franquicia es de lejos la más segura y rentable. En efecto, el Departamento de Comercio de los Estados Unidos muestra que el 65% de las empresas nuevas que se crean quiebran en los primeros dos años de existencia; *sólo el 5% de los negocios*

creados como franquicia quiebra en ese mismo tiempo.

Desde el punto de vista de rentabilidad, la franquicia muestra también sus bondades: la Asociación Brasileña de Franquicias, ABF, reporta que el 33% de las franquicias operando en Brasil han recuperado su inversión en 12 meses, el 49% entre 12 y 24 meses y el 18% restante entre 24 y 78 meses.

La exitosa experiencia internacional muestra un camino propicio al empresario colombiano y latinoamericano para que se apropie del concepto y de la tecnología de franquicias, aprovechando de esta manera sus bondades, diversificando sus inversiones, generando empleo y expandiendo sus mercados.

Es indudable que Latinoamérica, y en particular Colombia, han logrado avanzar en la consolidación de una auténtica cultura empresarial. Prueba de ello es este magnífico escenario que lo conforman cerca de 700 participantes en este VIII Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial organizado por el ICESI. A estos jóvenes participantes, que serán los empresarios del siglo XXI, nos corresponde mostrarles nuevos caminos expresándoles que el "inventar la rueda" o el "jugar al Quijote" puede ser muy costoso a la hora de iniciar una empresa. Para ellos existe la franquicia que disminuye sensiblemente los dolores del parto de una nueva empresa, pues reduce al máximo el también oneroso método del ensayo y el error.

I. ALTERNATIVAS PARA SER EMPRESARIOS

Cuando planeamos convertirnos en empresarios normalmente pensamos en un solo camino: iniciar una empresa nueva, una empresa que sólo existe en nuestra imaginación. Aquí también aplicamos el concepto de "solución única" que tanto daño nos puede causar en un paso tan crucial en nuestras vidas.

Es asombroso cómo en los textos que orientan a las personas para que creen su propia empresa se ignora el análisis profundo de los diversos caminos que se tienen a la hora de optar por la vida empresarial.

Para nuestra fortuna existen al menos cuatro alternativas para comenzar una pequeña empresa:

- Comenzar una nueva partiendo de cero.

- Comprar una empresa que ya está en funcionamiento.

- Adquirir una franquicia

- Asociarse a una empresa que ya esté en funcionamiento.

Cada una de las alternativas descritas tiene sus ventajas y desventajas. La mejor elección dependerá de los objetivos que se persigan, del nivel de riesgo que estemos dispuestos a asumir, de los recursos personales disponibles y también de las oportunidades (o la ausencia de las mismas) que se presenten en el área que definamos.

En primer lugar, conviene informarse acerca de las empresas que están en venta, aun cuando no estén directamente vinculadas con el campo de interés. Por lo general, los que están por vender suministran buena información acerca de métodos y resultados comerciales, y a menudo dejan entrever sus problemas y oportunidades. Este tipo de "investigación" suministra informaciones detalladas e ideas prácticas que no se encuentran en ningún libro de texto. De este modo se aprende sobre ciertas prácticas que hay que adoptar (o evitar), se perfeccionan las técnicas esenciales de interrogación y negociación, y se va adquiriendo la percepción necesaria para conocer gente y situaciones concretas.

Así mismo, no podemos seguir ignorando la alternativa de la franquicia como una opción de bajo nivel de riesgo y de alta rentabilidad. El desarrollo de este

novedoso concepto de negocios en los principales países del mundo nos muestran un camino promisorio para quienes aspiramos a ser empresarios. Por esta razón hemos decidido concentrar esta ponencia en mostrar la dimensión de la franquicia como estrategia para la creación de nuestra futura empresa.

II. FRANQUICIAS: APROXIMACION CONCEPTUAL

El término franquicia en nuestra lengua tiene un significado restringido: se refiere a la exención que se concede a alguien para no pagar derechos de correo o aduanas. En lengua inglesa tiene más de un significado, pero jurídicamente significa derecho, derecho que alguien adquiere, de hacer algo por autorización o concesión de otro. En su origen francés su significado era ligeramente diverso: "libertad de servir" o "dispensa de servicio".

Algunas definiciones del concepto de franquicia hechas por diversos organismos que tienen relación con su promoción, regulación y fomento a nivel mundial son las siguientes:

- **Asociación Internacional de Franquicias, IFA.** Define a la franquicia como un método de comercialización de productos y servicios. En sus estatutos dice textualmente que "la operación de franquicias es una relación contractual entre el franquiciador y el franquiciado, en la cual el primero ofrece y está obligado a mantener un interés continuo en el negocio del segundo en asuntos tales como el "know-how" y entrenamiento; en esta operación, el franquiciado usa un nombre comercial común de acuerdo con un "formato" o patrón establecido y controlado por el franquiciador. Esto implica que el franquiciado invierte sus propios recursos en su propio negocio".

- **Reglamento de la Comisión de las Comunidades Europeas.** Este organismo define a la franquicia como "el contrato en virtud del cual una empresa, el

franquiciador, cede a la otra, el franquiciado, a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos y/o servicios y que comprende por lo menos los siguientes beneficios:

1. El uso de una denominación o rótulo común, y una presentación uniforme de los locales y/o de los medios de transporte objeto del contrato.
2. La comunicación por el franquiciador, al franquiciado, de un "know-how".
3. La prestación continua por el franquiciador, al franquiciado, de asistencia comercial o técnica durante la vigencia del acuerdo".

-Departamento de Comercio de los Estados Unidos. Define a la franquicia como "una forma de licencia, por la cual el propietario o titular (franquiciador) de un producto, servicio o método obtiene su distribución a través de revendedores afiliados (franquiciadores).

III. ANTECEDENTES DE LA FRANQUICIA

El origen de la palabra franquicia se remonta a la Edad Media, al término "franc" que en francés antiguo significaba el otorgamiento de un privilegio o de una autorización que el soberano concedía a algunos de sus súbditos, referido a derechos de mercado, pesca o forestales concedidos a personas. La primera carta de franquicia que se conserva está fechada en el municipio de Chambey (Francia) en marzo de 1232.

Así mismo, en esa época la Iglesia católica delegaba en oficiales la recolección de impuestos a través de un encargo, permitiendo que un porcentaje de la recaudación fuera para ellos y el resto para el Papa.

Analizando estos antecedentes observamos que en ambas prácticas se otorgaba un derecho de explotación

para realizar una actividad económica en determinadas zonas geográficas con beneficios económicos para las partes, es decir, tanto para quienes otorgaban los derechos como para quienes los usufructuaban. Este principio ha sido el fundamento del sistema de franquicias que ha venido evolucionando y depurándose a través de la historia.

Las franquicias en la época moderna

Al final de la Edad Media la palabra y su práctica desaparece de Francia, para volver a aparecer en el siglo XIX, en Norteamérica después de la Guerra de Secesión, como una forma de expansión de las actividades de los industriales del norte en colaboración con los viajeros y comerciantes del sur y oeste. Algunos de los precursores más importantes del sistema de franquicias son los siguientes:

I.M. SINGER. Esta conocida empresa se enfrentó a un problema serio en la distribución de sus famosas máquinas de coser. Su dilema consistía en cómo distribuir el producto a nivel nacional, con reservas bajas de efectivo y en una época en que sus ventas todavía no eran buenas, dado lo innovador del producto. En 1851, uno de sus representantes de ventas ubicado en Dayton, Ohio, que operaba bajo comisión, logró vender su cuota de dos máquinas y, además, generar una lista de personas interesadas en conocer el funcionamiento de las mismas.

El hombre de Ohio mandó a pedir más máquinas, pero la casa matriz, que atravesaba por problemas serios de flujo, no tenía capital para manufacturar las máquinas solicitadas. Las personas interesadas podrían haber comprado las máquinas si tan sólo las hubieran visto en operación. Impulsada por su desesperación, la compañía cambió su estructura básica de funcionamiento.

A partir de ese momento, comenzó a cobrarle a sus vendedores en vez de pagarles, con lo cual eliminó su carga de asalariados y creó lo que hoy podríamos denominar como el primer esquema de concesionarios en Estados Unidos. Por medio de este sistema, los "concesionarios" acordaron pagarle a Singer una cuota por el derecho de vender sus máquinas en territorios específicos. Estos compraban las máquinas a 60 dólares y las vendían con un sobreprecio, resolviendo así el problema de flujo de efectivo que afrontaba la compañía.

Podría citarse a éste como uno de los esquemas de distribución que sirvió como fundamento para los elaborados sistemas de franquicia de la actualidad.

Coca Cola. Otra precursora importante de las franquicias fue Coca-Cola. En 1886, primero creció lentamente gracias a su sistema de fuentes de soda. Más tarde, en 1899, dos inversionistas en Chattanooga persuadieron al presidente de la compañía de que les otorgara los derechos para vender Coca-Cola en botellas en casi todo el país, con la condición de que estos nuevos productos no interferirían en su negocio de las fuentes de soda. Es así como estos dos empresarios establecieron la primera embotelladora en el mundo, absorbiendo el 100% del costo de instalación y encargándose de su manejo, a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario.

Conforme creció la demanda del producto, los dos empresarios vendieron a su vez franquicias a otros, subfranquearon el negocio, dada su falta de recursos y habilidad administrativa a nivel nacional. Ellos compraban el concentrado de Coca-Cola y lo revendían a los subfranqueatarios. En 1919, ya existían 1.000 embotelladoras que participaban

en este creciente negocio. Posteriormente otras empresas de gaseosas siguieron este ejemplo.

General Motors. Años más tarde, en la última década del siglo pasado, General Motors adoptó un esquema básicamente idéntico. En 1898 la compañía se encontraba en una disyuntiva similar a la de Singer, ya que como compañía joven que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios, se vio obligada a otorgar concesiones, esquema que, como sabemos, se utiliza exitosamente en la industria automotriz hasta nuestros días.

Supermercados Piggly Wiggly. En 1917, estos supermercados deciden ampliar su red de distribución a través de concesiones similares a las de franquicias.

La Lainiere De Roubaix. En 1925, esta fábrica francesa de lanas trataba de asegurar salidas comerciales a la producción de su nueva planta. Se pensó entonces en asociar a un número de detallistas independientes ligados por un contrato que les garantizaba la exclusividad de la marca en un sector geográfico determinado.

Aunque no aparecía el término franquicia, éste se ajustaba fielmente a lo que más tarde se entendería como tal.

Standar Oil. En 1930 esta compañía dejó de pagar salarios y prestaciones que le resultaban costosísimos, y comenzó a cobrar rentas a las estaciones de servicio que permanecían más tiempo abiertas y se manejaban más eficientemente, lo cual aportó a la compañía petrolera tremendos beneficios a corto plazo. Como ya sabemos, este esquema fue copiado por las demás compañías petroleras y se usa hasta el día de hoy en casi todo el mundo.

Howard Johnson. En 1925, Howard Johnson inició un negocio de refrescos y helados con 500 dólares que obtuvo

como préstamo. Años más tarde, el negocio había evolucionado hasta un par de restaurantes bastante exitosos con la característica singular de tener un techo naranja brillante. Los planes de expansión contemplaban el desarrollo de los negocios con capital propio. Sin embargo, la depresión de 1929 lo obligó a cambiar sus planes, así como el paisaje de las carreteras en Estados Unidos. El señor Johnson requería de lo que él llamó un "socio" franquiciatario, por lo que convenció al dueño de un restaurante, en el noreste de Estados Unidos, de usar su nombre y de comprarle sus productos. Ambos prosperaron de forma tal que, para 1940, existían ya 100 restaurantes a lo largo de la costa este de Estados Unidos. El resto es historia, Howard Johnson se convirtió en una de las franquicias hoteleras más importantes de Estados Unidos.

El gran auge de la postguerra

Este boom y la explosión de franquicias se produjo después de la Segunda Guerra Mundial en los Estados Unidos. Una combinación de factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales crearon el clima propicio para esta expansión. También contribuyó el regreso del combate de miles de hombres ambiciosos, con conocimientos básicos, con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con muchas ganas de establecer negocios propios.

El crecimiento repentino de la población norteamericana, conocido como baby-boom, aunado al incremento generalizado del poder adquisitivo de los consumidores norteamericanos, generaron una fuerte demanda de una variada gama de productos. También, la masiva migración de las granjas a las ciudades y suburbios aceleró la demanda de servicios de apoyo.

El espíritu optimista del momento y el deseo de dejar atrás los días difíciles

de la gran depresión y la guerra, crearon un esquema de consumismo que dio origen a la compra generalizada de todo tipo de bienes, entre las que figuró la de automóviles. Al incrementarse el número de autos, se hizo evidente la necesidad de una mayor infraestructura de carreteras y estacionamientos; ello impulsó la creación de centros comerciales o shopping centers con amplio espacio para estacionamiento y con una nueva apariencia y funcionalidad. Estos nuevos centros comerciales originaron nuevas presiones y una férrea competencia con las tiendas, hoteles, restaurantes y negocios tradicionales o familiares ubicados en los centros de las poblaciones y ciudades.

Por último, los avances en la tecnología permitieron la creación y producción de nuevos productos y servicios, así como su ágil transporte y publicidad, etapa en la cual la introducción de la televisión fue factor trascendental. En ese momento se presentaron las franquicias como medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos que satisfacían las nuevas condiciones de negocios, así como la voraz demanda de los consumidores norteamericanos. Este sistema, además, resolvía los problemas de falta de capital en las empresas, de controles administrativos y de control de calidad de sus productos y servicios, asegurándose así que todo se producía de acuerdo con sus requerimientos.

Este clima de negocios fue apoyado muy oportunamente por los siguientes factores: 1) el gobierno federal norteamericano, por medio de la Small Business Administration, que brinda asesoría, así como estímulos financieros, 2) una adecuada estructura fiscal, y 3) la disposición de la comunidad financiera para prestar grandes sumas a franquiciantes y franquiciatarios. Franquicias con la más diversa gama de funciones abrieron sus puertas al público, como las

de limpieza de drenaje, de empleados temporales, de hotelaría, de helados y comidas rápidas, etc.

El boom fue tal, que de ser un sistema materialmente desconocido, años más tarde cientos de innovadores empresarios encontraron en la franquicia el sistema ideal para ampliar sus negocios. Hordas de vendedores de franquicias visitaban las más remotas ciudades y organizaban exposiciones en los hoteles más céntricos. Lo que empezó como un negocio pequeño y único, de pronto se convirtió, en más de un caso, en una cadena de tiendas para la comercialización de productos o servicios, con una sólida infraestructura de investigación de mercado, de análisis financiero y de publicidad.

Algunos segmentos de franquicias crecieron más que otros y para nosotros al día de hoy es fácil evaluar cuáles de ellas son, ya que como consumidores, los nombres de algunas franquicias de comida rápida, los tenemos frescos en la mente por su clara dominación. Pero para efectos de agrupación es importantísimo especificar que el segmento de mayor crecimiento fue el de las franquicias con formato de negocio. Franquicias que—caso distinto al de las concesionarias de autos—no produjeron dinero para la compañía por la venta de productos y accesorios, sino por la venta de ideas, conceptos y formatos de operación de negocios de comprobado éxito.

Las franquicias de formato de negocio

Opinan los expertos que la introducción de las franquicias con formato de negocio fue el acontecimiento más importante en el mundo de la comercialización de productos y servicios en la segunda mitad de este siglo. En la década de los noventa se consolidará, sin duda, como la revolución en el mundo de los negocios.

La aprobación en Estados Unidos del Lanham Act en 1946, fincó las bases para el desarrollo de las franquicias al codificar el derecho del dueño de una marca para establecer y exigir estándares de calidad a sus licenciarios.

Otro aspecto importante en el crecimiento de este concepto fue el éxito con el que los empresarios lograron comunicar sus experiencias y habilidades a los franquiciados por medio de un paquete o fórmula de fácil asimilación y puesta en práctica por personas que, en la mayoría de los casos, no tenían un grado parecido de conocimientos o educación en la materia.

Es por ello que en la actualidad las franquicias que más conocemos fueron las que "abrieron brecha". Entre las primeras compañías que otorgaron franquicias de formato de negocio figuran Dunkin' Donuts, Kentucky Fried Chicken, Midas Muffler, Holiday Inn, y McDonald's. Esta última es, con toda seguridad, la primera compañía en explotar este innovador concepto y es por ello que vale la pena analizar su caso con más detalle.

Ray Kroc, fundador de McDonald's, es reconocido a nivel mundial como uno de los fundadores y precursores más importantes de la franquicia de formato de negocio. Comenzó su larga e interesante carrera de hombre de negocios como vendedor. Asesoraba a los que eran sus clientes en técnicas y sistemas para incrementar sus ventas, siempre y cuando esa venta adicional se reflejara en mayores pedidos de los productos que él vendía. En alguna ocasión le propuso la venta de malteadas "para llevar" a Walgreen, cuando el concepto era totalmente innovador, en los días en los que él se dedicaba a la venta de vasos desechables.

Fue así como años más tarde encontró en algunas franquicias como Dairy Queen y Tastee-Freeze a estupendos

clientes para un equipo, el *multimixer*, que entonces vendía, con el que se preparaban cinco malteadas al mismo tiempo. En este afán por buscar a potenciales compradores, se enteró de que un pequeño restaurante de hamburguesas tipo *drive-in* había ordenado ocho *multimixers*. Kroc tuvo la curiosidad de ir a San Bernardino, California, para ver el único restaurante de esa naturaleza que tenía un volumen de clientes para justificar la compra de *multimixers*, es decir, para servir 40 malteadas a la vez.

Lo que a primera vista pudo parecer para Kroc otro restaurante, resultó ser el generador de dinero más eficiente que él jamás había visto, por el altísimo volumen de clientes que atendía. Pero, ¿cuál era el secreto de las hamburguesas de San Bernardino? Según Kroc eran los siguientes:

1. Calidad permanente de sus productos día tras día por medio de un proceso de operación muy eficiente, aunado a un menú fijo. Ello se traducía en una comida confiable para el consumidor.
2. Baños limpios para los vendedores y demás viajeros o turistas.
3. Ventanillas para atención directa a clientes, las cuales aseguraban la efectiva rotación de los mismos y eficiencia operacional.

Kroc imaginó cientos de McDonald's a lo largo de la unión americana, manejando el mismo volumen de clientes y lo multiplicó por el número de *multimixers* que vendería, por lo que, sin más consideración, se presentó ante los McDonald's fundadores y dueños del restaurante. Después de varias conversaciones, Kroc los convenció de los beneficios económicos que les aportaría una expansión a nivel nacional. Los hermanos McDonald accedieron a ampliar su negocio, aunque parte del trato fue que el mismo Kroc sería el responsable de comercializar las franquicias a

cambio de la mitad de los ingresos que se obtuvieran. A pesar de los disgustos de su esposa por asumir responsabilidades de alto riesgo, Kroc vio en ésta la oportunidad que siempre buscó de hacerse de mucho dinero.

El primer paso fue la construcción y puesta en marcha de la unidad piloto en Desplanes, Illinois, con el objetivo de redefinir e incrementar la eficiencia del negocio, donde se pudieran experimentar nuevos conceptos y al mismo tiempo crear un record medible de ventas para los futuros franquiciatarios. En este caso Kroc empezó a trabajar con un esquema operacional que, desde su fundación en 1948, se manejaba en una forma eficiente.

Con gran dedicación encontró procesos para mejorar áreas de operación que generaban pequeños desperdicios, que de centavo en centavo, a la larga ahorraron muchos dólares.

Así mismo, y aun de mayor relevancia, desarrolló especificaciones y guías operacionales para posteriores franquicias. Desde la estandarización del tiempo de servicio de una comida promedio y el peso preciso de la carne de la hamburguesa (1.6 onzas con un máximo de 19% de grasa), hasta el almacenaje de los bimbollos para su perfecta viscosidad, pasando por la laboriosísima tarea de igualar en condiciones artificiales la receta y la calidad de las papas fritas de los hermanos McDonald, que dependía de las condiciones climatológicas desérticas de San Bernardino.

Hemos enfocado más la historia en Kroc, que en los hermanos McDonald, ya que sin saberlo, Kroc hizo mucho más que lograr eficiencia y desarrollar especificaciones de un negocio exitoso: se convirtió en el creador de las franquicias con formato de negocio. Esto es muy importante, ya que puede ser una de las enseñanzas más valiosas para nosotros. No importa qué tan bueno o malo

sea un concepto: si no existe el debido formato de negocios que le permita a un tercero operar en forma eficaz un negocio específico no hay razones para suponer que tendrá éxito, tanto para el franquiciante como para el franquiciatario.

Kroc introdujo conceptos de uniformidad o estandarización de producto jamás usadas. Además fue el primero en utilizar las técnicas de producción industrial en serie en el área de servicios. A partir de este momento se podrían montar negocios que anteriormente eran hechos a la medida y operados con una baja rentabilidad y eficiencia, y convertirlos en partes pequeñas e idénticas de una gran empresa.

Muchos afirman que Kroc es a la industria de los servicios lo que Ford fue a la industria automotriz, ya que fue él quien vitalizó a esta industria en Estados Unidos. A partir de Ray Kroc el consumidor pudo acceder a servicios que anteriormente fueron considerados como lujos, como el caso de las lavanderías y las agencias de viajes.

Independientemente de esto, Kroc significó para los hermanos McDonald muchos millones de dólares, ya que para 1959 existían 100 restaurantes franquiciados y para finales de los ochenta más de 10.000. Hoy McDonald es una franquicia con operaciones en más de 52 países, con un presupuesto de publicidad que ninguna otra compañía iguala, y con más puntos de venta que cualquier otro comercio en el mundo.

IV. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS PARA EL FRANQUICIADO

Como se ha afirmado anteriormente el sistema de franquicias tiene dos protagonistas fundamentales:

-El franquiciador: Quien es la empresa que otorga derechos a otros para su explotación comercial.

-El franquiciado: Quien es la persona que adquiere esos derechos y establece su propia empresa a imagen y semejanza de la del franquiciador.

A continuación estudiaremos cuáles son las ventajas e inconvenientes del sistema para el franquiciado, es decir, para la persona que quiere ser empresario independiente por medio del sistema de franquicias.

Ventajas para el franquiciado:

Para el franquiciado las principales ventajas de adquirir una franquicia para iniciar su propia empresa son las siguientes:

1. Se convierte en propietario de un negocio acreditado y de resultados probados.
2. Reduce sensiblemente el riesgo que supone iniciar siempre una actividad empresarial.
3. Se beneficia de la experiencia y del "saber hacer" del franquiciador para establecer y gestionar con éxito el negocio.
4. Recibe toda la instrucción necesaria, inicial y periódicamente para actuar en la misma forma que el franquiciador.
5. Recibe el beneficio de la publicidad y marketing que el franquiciador realiza a nivel más amplio, inalcanzable en el caso de actuar independiente mente.
6. Se beneficia del proceso de investigación y desarrollo que el franquiciador tiene que establecer para poder mantener sus productos o servicios en primera fila permanentemente.
7. Obtiene mejores precios de compra en razón al volumen total de suministros de la franquicia.
8. Obtiene mayores facilidades y mejores condiciones en la selección y arrendamiento o adquisición de loca-

les y el equipo, debido al prestigio y garantía del franquiciador.

9. Puede obtener financiación más fácilmente y en mejores condiciones.

Como síntesis de todo lo anterior, la *gran ventaja del franquiciado es conseguir los beneficios de la gran empresa organizada*, fundamental en el actual clima competitivo, *sin dejar de ser su propio jefe*.

Desventajas

A pesar que el sistema de franquicias presenta innumerables ventajas para el franquiciado, también presenta las siguientes desventajas:

1. Tiene que pagar unas cantidades, inicial y periódicamente al franquiciador.
2. No es propietario del nombre y marca comercial.
3. Las decisiones acerca de las políticas a seguir las toma el franquiciador.
4. Tiene restringidos sus derechos a disponer de su propio negocio.
5. Está ligado a la "suerte" del franquiciador y de todos y cada uno de los demás franquiciados.

V. OPORTUNIDADES PARA LA COMPRA DE FRANQUICIAS

En los países en los que el sistema ha alcanzado un alto grado de desarrollo existen franquicias para todos los gustos: variedad de precios, de actividades económicas, de requerimientos de personal, etc. Lo anterior significa que es un mito cuando se afirma que las franquicias son inaccesibles al bolsillo del pequeño empresario, tal como lo mostraremos posteriormente.

En principio todas las actividades económicas pueden ser objeto de "franquiciarse". Así, en Estados Unidos cualquier negocio se desarrolla bajo franquicia, pero existen unos elementos y características comunes a todas las

actividades que quieran explotar este sistema como medio de expansión:

1. **El concepto debe estar introducido y acreditado en el mercado.** Su éxito debe estar suficientemente demostrado en la práctica no debiendo obedecer a una moda pasajera

2. **Debe ser diferente a los demás y ser conocido por el público.** Sus métodos y sistemas tienen que poseer identidad propia.

3. **Una franquicia se basa en el éxito de los franquiciados.** Por ello el sistema y los métodos ideados por el franquiciador tienen que poderse transmitir perfectamente a los franquiciados y con relativa facilidad.

4. **La rentabilidad de la actividad** no sólo tiene que ser suficiente y satisfactoria para el franquiciador, sino para todos y cada uno de los franquiciados.

En la actualidad existen 120 diferentes tipos de negocios disponibles bajo el sistema de franquicias, siendo las principales áreas de operación las siguientes:

- Construcción y mantenimiento
- Servicios automotores
- Limpieza y conservación
- Recursos humanos
- Comidas rápidas
- Venta de computadores
- Super y mini-mercados
- Restaurantes
- Renta de autos
- Transportes
- Hoteles y moteles
- Mobiliario
- Vestuario
- Educación
- Entretenimiento
- Bienes raíces
- Agencias de viaje
- Cultura.

VI. INVESTIGUE ANTES DE INVERTIR EN FRANQUICIAS

En términos económicos, opinan los expertos que después de la compra de una casa, la inversión en una empresa es la decisión más importante que toma una persona en su vida. A pesar que la franquicia es una alternativa de creación de una empresa mucho más cierta que iniciar de cero, es necesario realizar una investigación cuidadosa previa a la decisión de cuál franquicia adquirir. Se debe observar atentamente las franquicias disponibles y hacer una selección de alternativas separándolas por segmentos de interés. Los pasos de este proceso, son:

Autoevaluación

Es importante discutir la idea de comprar una franquicia con la familia, evaluando con ellos su potencialidad como futuro empresario, pero a la vez subordinado a una red muy bien organizada. Después de esta evaluación identifique el giro de negocios que más se adapte a su perfil.

Entrevistas con franquiciadores

Como paso siguiente al proceso de autoevaluación obtenga información sobre las franquicias de su interés. Para ello es necesario concertar entrevistas con los franquiciadores de los giros seleccionados.

Evaluando la franquicia

Existen cuatro puntos fundamentales a investigar:

- El mercado
- El franquiciador
- El contrato
- El negocio

1) El mercado

Los productos o servicios deben poseer amplia aceptación en el mercado. El sistema de franquicias tendrá una buena perspectiva cuando:

- Existe una expansión en el mercado para el producto o servicio.

- El producto posee un "algo especial" que dificulte imitaciones, al menos en el corto plazo.

- Se estén utilizando nuevas tecnologías, posibilitando rapidez en la operación del negocio o por lo menos, un mejor desempeño con relación a los métodos tradicionales.

- Los productos o servicios no responden a modas pasajeras.

2) El franquiciador

El franquiciador tiene que demostrar competitividad y garantizar el nivel de apoyo ofrecido al franquiciado. Por esta razón es importante investigar:

- Si el éxito del negocio también ha ocurrido en otros lugares.

- Si el soporte que se ofrece para el desarrollo del negocio es de calidad.

- Si el entrenamiento es suficiente y acorde con las necesidades individuales del franquiciado.

3) El contrato

Debe contener los puntos esenciales para proveer una adecuada protección a las partes. Es necesario realizar un examen detallado de todos sus puntos siendo aconsejable la asesoría de un abogado especializado, para ayudar en el análisis y comprensión de cada una de las cláusulas contractuales.

4) El negocio

Es necesario hacer un análisis integral del negocio objeto de la franquicia para cerciorarnos que su rendimiento financiero y su operatividad son viables. Por esta razón, es vital conocer los siguientes asuntos:

- Monto total a invertir, incluyendo el pago del derecho de entrada y otras aportaciones, si las hay.

- El retorno previsto para la inversión.

-Las fuentes de financiamiento existentes.

-El nivel de endeudamiento "permitido" por el franquiciador.

-La existencia de personal adecuado para el negocio.

Selección de la franquicia

Con base en la evaluación realizada a las diferentes alternativas de franquicias consideradas, se debe tomar la decisión de qué franquicia comprar. Aquí es importante considerar no sólo los aspectos del negocio en sí, sino también los de afinidades personales con el negocio que proyectamos iniciar.

Negociación y firma del contrato

Ahora estará listo para definir con el franquiciador todos los aspectos de la negociación, firmar el contrato e iniciar las operaciones de su nueva empresa.

VII. PERFILES Y CASOS DE FRANQUICIAS

En general, las franquicias responden al perfil de una pequeña empresa por lo que son accesibles al común de las personas que quieren iniciar una nueva empresa. Algunas cifras obtenidas de la Asociación Brasileña de Franquicias, ABF, sirven para sustentar esta afirmación:

Inversión requerida. El 64% de las franquicias operando en Brasil requieren U\$50.000 o menos de inversión y sólo el 17% requiere más de U\$100.000. En estos valores está incluido el "fee" o derecho de entrada que normalmente debe pagar el franquiciado en el momento de firma del contrato.

Rentabilidad de la inversión. Las franquicias muestran altos niveles de rentabilidad sobre la inversión del propietario. El 33% de las franquicias recuperan su inversión en 12 meses o menos, el 49% entre 12 y 24 meses y sólo el 18% requiere de 24 meses o más para lograr el retorno del capital.

Número de empleados. Las franquicias tienen una gran capacidad de generar empleo con inversiones de capital reducidas. En efecto, el 53% de las franquicias operando en Brasil tienen entre 1 y 5 empleados, el 30% entre 6 y 10, el 12% entre 11 y 20 empleados y sólo el 5% de ellas requiere más de 20 empleados en su operación.

Area del negocio. En general los requerimientos de espacio para operar son moderados. Es así como el 71% de las franquicias operando en Brasil requieren de 100 metros cuadrados o menos de espacio en su local y sólo el 29% supera este requerimiento.

CASOS DE FRANQUICIAS

A manera de ilustración a continuación reseñamos algunos casos de franquicias operando en diversos países, incluida Colombia:

-Restaurante "La Tablita" - México: Esta empresa cuenta con cinco negocios propios y seis en franquicia. A los franquiciados que se inician en este negocio gastronómico se les exige que el lugar en el que se piensan instalar cumpla con ciertas normas establecidas, como una buena ubicación, donde la afluencia de gente de clase media y alta sea abundante.

El franquiciado de "La Tablita" requiere una inversión inicial de U\$ 150 mil aprox. en la que se incluye los gastos generales y de preapertura, equipo, mobiliario y adecuaciones del local. Para poder operar el negocio se debe pagar mensualmente a la matriz un 5% de regalías sobre las ventas brutas y un 1% sobre las mismas ventas para un fondo de publicidad.

Esta franquicia cuenta con un programa de apoyo continuo a los franquiciados que incluye asesoría antes de la apertura, un programa integral de capacitación y manuales para la operación del negocio.

-Mail Boxes - Estados Unidos: Mail Boxes es una franquicia que posee 1.700 franquicias en Estados Unidos y factura cerca de U\$ 400 millones anuales. Lleva varios años abriendo una media de un establecimiento diario. En ellos cualquier persona puede enviar o recibir un paquete o un fax, sacar una fotocopia o duplicar una llave. Además ha comenzado a prestar nuevos servicios como la videoconferencia o la entrega de productos averiados, para los que ya tiene acuerdos con Panasonic y Nintendo.

Mail Boxes vende sus franquicias por áreas y el comprador se compromete a abrir al público al menos un establecimiento en cada una. Se estima en U\$40 mil la inversión necesaria para abrir cada franquicia, contando con el derecho de entrada que cobra Mail Boxes a cada franquiciado que es de U\$10 mil.

Yazigi - Brasil: Es una escuela de enseñanza de idiomas que inició operaciones en 1950. En 1963 concede su primera franquicia y a la fecha tiene 3 unidades propias y 183 unidades operando bajo franquicia. Requiere de un área de 200 a 600 metros cuadrados para operar, factura en promedio U\$200 mil anuales y la inversión se recupera en un período de 18 a 24 meses.

El derecho de franquicia vale U\$5 mil y exige un 5% sobre las ventas brutas para publicidad corporativa. No exige experiencia previa en el sector y en promedio emplea 8 funcionarios por franquicia.

Totto - Colombia: Definida bajo el concepto de "marca y productos para la gente joven", Totto es la marca de la empresa Nalsani Ltda. que tiene su planta de producción en Santafé de Bogotá. Esta empresa genera 1.100 empleos directos, el 40% de los cuales está directamente involucrado en la operación de franquicias. Sus dos líneas principa-

les son los maletines y la ropa sport y deportiva.

Actualmente tiene en el país 26 puntos en franquicia, 19 de ellos en Bogotá, 3 en Cali, 2 en Barranquilla y 2 en Medellín. Así mismo, Totto es de las empresas pioneras en exportar su franquicia a otros países; su proyecto "la latinoamericanización de la marca Totto" la ha llevado a establecer 3 franquicias en Costa Rica, 2 en Ecuador y pronto iniciará su operación con 4 puntos en México.

Totto no cobra regalías a sus franquiciados y el cobro del derecho de entrada depende del estudio específico de cada ciudad o territorio. Brinda un soporte integral a sus franquiciados en aspectos de marketing, publicidad, diseño de nuevos productos, imagen corporativa, y gestión.

VIII. DIMENSION MUNDIAL DE LAS FRANQUICIAS

Los últimos años se han caracterizado por un vertiginoso crecimiento del sistema de franquicias en el mundo y las previsiones muestran que esta tendencia se acentuará en la presente década. Algunas estadísticas que muestran la dimensión de este fenómeno son las siguientes:

-De acuerdo con la Asociación Internacional de Franquicias (Washington, D.C.), y el Departamento de Comercio de Estados Unidos, a finales de 1989, existían en ese país más de 509.000 franquicias, las cuales registraron en 1991 ventas mayores a los 757 billones de dólares.

-Según datos del propio Departamento de Comercio de Estados Unidos, más del 30% de las ventas al por menor son hechas por negocios "franquiciados", y se espera que esta proporción sea del 50% en el año 2000. Así mismo, las franquicias generaron más de 100 mil nuevos empleos el año anterior y en total,

generan 10,2 millones de empleos en 60 industrias diferentes.

-En 1986 existían en el Japón 596 redes de franquicias integradas por 95.176 empresarios que optaron por este sistema para montar sus empresas.

-En Canadá el sistema de franquicias se ha desarrollado de forma particular. Para la Asociación Canadiense de Franquicias, el volumen de ventas del sistema creció a razón del 15% anual entre 1981-1984. En ese mismo período el PIB canadiense creció a una media del 7.4% anual y las ventas al por menor a una media del 7.7% anual.

-Los países miembros de la Comunidad Económica Europea muestran un generalizado crecimiento en materia de franquicias. Hay casos como Benetton-Italia que operan con más de 200 negocios en Estados Unidos y muchos otros en el resto del mundo. Igualmente, Francia ocupa el primer lugar tanto en número de marcas de franquicia como en exportación de las mismas.

-Actualmente existen en Francia 30.284 establecimientos franquiciados y proporcionalmente la francesa es la franquicia más exportadora del mundo, por delante incluso de Estados Unidos. Otros países como España presentan un auge importante de las franquicias en los últimos siete años, y según los expertos España ha de ser quien promueva la penetración de la franquicia en Sudamérica.

-En Brasil, las franquicias extranjeras fueron desalentadas a entrar a este mercado por los controles que restringían la salida de divisas y dividendos.

Por eso se produjo un fenómeno parecido al norteamericano de la posguerra, en el que, ante la falta de tecnología del exterior, los brasileños desarrollaron la propia. Como fruto de este fenómeno hoy existen franquicias brasileñas en Estados Unidos, Portugal, Ja-

pón, Rusia y México. Se estima que en diez años Brasil será la tercera potencia mundial en la operación del sistema.

-Al cierre de 1991 el número de franquicias que operaban en México se ubicó alrededor de 150. Es decir, 87,5% más que al inicio de ese mismo año. Según datos de la Asociación Mexicana de Franquicias, AMF, este tipo de negocios generó un promedio de 70.000 empleos y ventas por cerca de U\$ 750 millones. Los expertos atribuyen el rápido crecimiento del sistema de franquicias a la acelerada apertura económica que México experimentó hacia el final de la década pasada, a los cambios en materia legal sobre las regulaciones a la inversión extranjera y a la creciente globalización de las actividades económicas.

Tal como lo afirmamos en la introducción de esta ponencia, de las alternativas que una persona tiene para iniciar su propia empresa, la franquicia es de lejos la más segura y rentable. En efecto, el Departamento de Comercio de los Estados Unidos muestra que el 65% de las empresas nuevas que se crean quiebran en los primeros dos años de existencia; solo el 5% de los negocios creados como franquicia quiebra en ese mismo tiempo.

Así mismo, las franquicias son la mejor alternativa para que empresas con marcas posicionadas en el mercado puedan crecer con bajas inversiones de capital y con menores problemas de administración y de control. El auge de este sistema en el mundo, es la evidencia de sus bondades.

IX. EL FUTURO DE LAS FRANQUICIAS EN COLOMBIA

En los tres últimos años Colombia ha vivido un proceso acelerado de apertura y de internacionalización de su economía. En virtud de este proceso ha habido reformas estructurales al régimen de inversión extranjera que son un

estímulo para que empresarios de otros países inviertan en Colombia.

Opinan los expertos que muy pocos países en el mundo tienen una posición tan ventajosa como Colombia para acceder a los mercados mundiales: El ATPA (Andian Trade Preference Act) le permite a Colombia exportar cerca del 80% de sus productos con cero arancel al mercado de los Estados Unidos; el SPG (Sistema de Preferencias Generalizado Especial) disminuye los aranceles de productos colombianos que ingresan a la CEE y amplía las cuotas existentes de varios productos y los acuerdos de libre comercio con Venezuela y Ecuador que han permitido duplicar el intercambio comercial entre estos países.

Igualmente, la economía colombiana fue durante la década de los ochenta la más estable del subcontinente con una tasa de crecimiento económico sostenido. Para 1993 este crecimiento fue del 4% superando el de 1992 que fue del 3.6% y proyectándose para este año un crecimiento del 4.5%. Otras cifras indicadoras del progreso económico del país son las siguientes:

-Las tasas de interés se han mantenido últimamente, en niveles relativamente reducidos lo que ha facilitado la reactivación de la economía y la canalización del ahorro privado hacia la inversión productiva,

-La inversión extranjera está autorizada en cualquier sector de la economía, y las leyes se modificaron para dar flexibilidad a la contratación y movilidad a la fuerza de trabajo,

-El saldo de las reservas internacionales asciende a unos U\$8 mil millones, equivalente a 16 meses del valor de las importaciones y a 12 meses de egresos por todos los conceptos de la cuenta corriente de la balanza de pagos.

Un escenario macroeconómico tan propicio como el descrito anteriormente

aunado al comprobado dinamismo de su clase empresarial serán los factores decisivos para el desarrollo del sistema en el inmediato futuro.

También opinan los expertos que Colombia será en un futuro cercano, el tercer país latinoamericano, después de Brasil y México, en optar decididamente por este sistema. Algunos de los argumentos que validan la hipótesis anterior son los siguientes:

-Existe en Colombia un interés creciente de muchas personas por ser empresarios tal como lo demuestra la alta respuesta que tienen los programas de apoyo a pequeñas empresas que tienen diversas entidades de desarrollo. Cifras del Departamento Nacional de Planeación, DNP, muestran que entre 1982 y 1986 asistieron en el país 140.000 personas a cursos de pequeñas empresas,

-Colombia cuenta con la experiencia más avanzada a nivel latinoamericano, en la promoción y apoyo a la micro y pequeña empresa, y en la difusión del concepto de "espíritu empresarial". Esto ha permitido educar a núcleos importantes de la población para que sean empresarios y no empleados. La existencia de organizaciones no gubernamentales, ONG'S, de reconocido prestigio (como Fundaempresa, Fundación Carvajal, Icesi, por ejemplo) y la responsabilidad social de sus empresarios, ha sido factor determinante en este logro.

-Las reformas institucionales puestas en práctica a partir del proceso de apertura económica e internacionalización de la economía han abierto un espacio propicio al desarrollo del sistema. Igualmente la mayor flexibilidad al tratamiento de la inversión extranjera, y al giro de divisas al exterior.

-Internacionalmente, la mano de obra colombiana es valorada por su buena capacitación y su bajo costo. Esto es importante para el desarrollo de empre-

sas intensivas en capital humano como la que se proyecta establecer,

-La percepción del colombiano respecto a nuevas oportunidades de negocios a raíz de la apertura económica es positiva. Según una reciente encuesta realizada en las principales ciudades del país por el Centro Nacional de Consultoría para la revista SEMANA (edición 519), el 86% de los entrevistados creen que en Colombia se desarrollarán nuevos negocios y el 79% cree que surgirán negocios exitosos. Esta percepción es ratificada por la actitud que el empresario colombiano ha desarrollado hacia el mercado externo.

-En efecto, el incremento notable del intercambio comercial con Venezuela y la adaptabilidad del aparato productivo nacional a la apertura económica muestran que las franquicias pueden ser una opción muy interesante de hacer negocios hacia el futuro en Colombia.

No obstante que las condiciones son propicias, las franquicias han tenido un desarrollo incipiente en el país; el modelo de desarrollo económico hacia dentro y su marco institucional, que obstaculizaba la exploración de iniciativas empresariales con encadenamientos en el exterior han sido las causantes fundamentales de esta situación.

X. CONTRIBUCION ESPERADA DE LAS FRANQUICIAS AL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DEL PAIS

Así como en su momento los programas de fomento de la micro y la pequeña empresa se convirtieron en una verdadera revolución empresarial en el país en la década pasada, hasta el punto de ser Colombia el país de mayor avance en este sector a nivel latinoamericano, el estímulo del sistema de franquicias liderado por Desarrollo Empresarial de Colombia, DESACOL, cambiará la forma de hacer negocios en Colombia próxi-

mamente, y sin duda este país será, después de Brasil y México, el de mayor desarrollo de las franquicias en Latinoamérica.

La franquicia es algo más que un sistema de mercadotecnia; es una estrategia de desarrollo empresarial cuya contribución al desarrollo del país tendrá beneficios indiscutibles en los próximos años. Algunos de ellos serán los siguientes:

-Al ser la franquicia un nuevo concepto de negocios, se logrará una transferencia de la tecnología desarrollada en otros países que redundará en un mejoramiento de los sistemas gerenciales y operativos de las empresas nacionales que adopten este sistema.

-La franquicia es una forma de multiplicar un negocio a través de nuevos empresarios. También es un modelo eficaz de coexistencia entre empresas pequeñas y grandes porque integra los esfuerzos de una empresa prestigiosa y probada en el medio (empresa franquiciadora) con la de personas que adquieren sus derechos (franquiciadores) para iniciar negocios a imagen y semejanza de la matriz. En la franquicia el interés común que une a las partes, (lograr el éxito del negocio), produce una alianza muy sólida y será por tanto una nueva alternativa para el desarrollo de negocios prósperos en Colombia.

-La implantación del sistema de franquicias contribuirá a fortalecer el sector empresarial colombiano porque las nuevas empresas que se creen bajo este concepto tendrán tasas de mortalidad mucho menores, tal como se ha citado a través de esta ponencia.

-Al ser los franquiciados pequeños empresarios, la franquicia contribuirá eficazmente a la generación de empleo en el país. Si se asume que Colombia logrará en cinco años la mitad de lo que México logró en dos, en el próximo quinquenio existirán 75 franquicias ope-

rando en Colombia, con un total de 4500 establecimientos franquiciados que habrán generado 35.000 nuevos empleos y ventas por U\$400 millones.

-El sistema de franquicias incentiva la racionalidad en el uso de recursos porque permite que empresas con altas posibilidades de expansión penetren nuevos mercados con bajos recursos de capital y minimizando sus problemas operativos y administrativos. Este será el sistema ideal para promover la expansión de las empresas colombianas a Venezuela, Ecuador, México y a aquellas ciudades de Estados Unidos donde la población hispana es significativa. De esta manera, Colombia aprovechará los acuerdos de libre comercio y las ventajas del ATPA, actualmente vigentes.

-De lo anterior se infiere que el desarrollo del sistema de franquicias en Colombia no se sustentará solamente en la importación masiva de franquicias extranjeras. Al tener el país una base de empresas sólidas y acreditadas en el mercado, el genuino desarrollo del sistema deberá basarse en la expansión de nuestras empresas a través de las franquicias. De hecho esto generará un portafolio de oportunidades de inversión más asequibles a núcleos importantes de la población que requieren iniciar un negocio propio.

-Siendo las franquicias un sistema de negocios eminentemente internacional, su desarrollo en Colombia permitirá a los empresarios ubicarse en la óptica de la nueva economía global y reforzará su apertura mental tan necesaria para enfrentar con éxito la apertura económica que actualmente vive el país.

No existe información sistematizada sobre franquicias colombianas. En la actualidad, DESACOL se encuentra elaborando el primer directorio de franquicias nacionales que pondrá al servicio de los potenciales empresarios interesados. No obstante lo anterior, algunos

nombres de franquicias nacionales operando exitosamente son los siguientes:

-Presto, Kokoriko, Hamburguesas del Corral, Burger Station en el sector de comidas rápidas,

-Totto, en el sector de maletines y ropa informal,

-Azúcar, en el sector de ropa informal.

BIBLIOGRAFIA

ASOCIACIÓN BRASILEÑA DE FRANQUICIAS, *Franchising, guía 1993*.

ASOCIACIÓN BRASILEÑA DE FRANQUICIAS, *Franchising, III Censo Brasileño, 1992*.

ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS, *Las Franquicias en México, Panorama General, 1983*.

ANUAL REPORT 206 ACROSS, *Entrepreneur, 1992*.

CABAL Jaime Alberto, *Colombia, un país para invertir en Franquicias*. Ponencia presentada en el Salón Internacional de la Franquicia, Valencia España, 1992.

CABAL Jaime Alberto, *Franquicias: Estrategia de Comercialización para Empresas Colombianas*. Periódico *El País*, febrero 1993.

CABAL Jaime Alberto y GORDILLO Javier, *Franquicias, del siglo XII al siglo XXI*. Ponencia presentada en el seminario internacional y rueda de negocios, *Franquicias: Una Estrategia Exitosa para la Creación de Empresas y la Expansión de Mercados*. organizado por DESACOL. Santafé de Bogotá, febrero 1993.

CHERTO Marcelo, *Franquicias: Revolución del Marketing*. Serie Empresarial Luso, Sao Paulo, Brasil, 1987.

CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN, *Guía de la Franquicia 1992*, Valencia, España, 1992.

DESACOL, *Memorias del Simposio Internacional Franquicias la Revolución Empresarial de los 90's*. Cali, julio 1992.

DESACOL, *Memorias del seminario internacional y rueda de negocios Franquicias: Una Estrategia Exitosa para la Creación de Empresas y la Expansión de Mercados*. Santafé de Bogotá, febrero 1993.

DESACOL, Memorias del seminario internacional y rueda de negocios *Franquicias en Colombia, su Nuevo Negocio*. Santafé de Bogotá, octubre 1993.

GONZÁLEZ CALVILLO Enrique, *Franquicias: La Revolución de los 90's*, Plaza y Janés Editores, México D.F. 1990.

GORDILLO Javier Orlando, *Manual Seminario Aplicado Cómo Montar y Gerenciar su Propia Empresa*, Cali Colombia, edición 1991.

GORDILLO Javier Orlando, *Manual del Seminario Cómo Prepararse para el Retiro Laboral Montando su Propia Empresa*, Cali Colombia, 1992.

GORDILLO Javier Orlando, *Franquicias: la Nueva Estrategia para la Creación de Empresas en Colombia*. DESACOL, 1993.

GORDILLO Javier Orlando, *Recuento Histórico del Desarrollo de Franquicias*. Ponencia presentada en el Simposio Internacional *Franquicias la Revolución Empresarial de*

los 90's, organizado por DESACOL. Cali, julio 1992.

HUERDO LANGE JUAN, *Sistema de Franquicias*. Centro Internacional de la Franquicia, México D.F. 1992.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION, IFA, *Franchise Opportunity Guide*, Washington D.C. 1993.

MENDELSON Martin, *Manual del Franquiciante*. Asociación Argentina de Franquicias, Buenos Aires, 1991.

MERCAMÉTRICA, EDICIONES, S.A., *Directorio de Franquicias*, 1993. México D.F.

RAMÍREZ Diego Fernando, *Clases y Tipos de Franquicias*. Periódico *El País*, febrero 1993.

USSIA Jaime, *Las Bases Económicas y Comerciales del Desarrollo de la Franquicia*, Madrid España, 1992.

VIGORENA Fernando, *Franchising el Mejor Negocio de la Década de los 90*. Revista *Mundo Ejecutivo*, Santiago de Chile, 1993.

"EN BUSCA DEL ESPIRITU EMPRESARIAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS"

GUILLERMO GONZALEZ SOLER

Universidad de La Sabana
Santafé de Bogotá, D.C.

CURRICULUM

Guillermo González Soler

Nacido en Santafé de Bogotá, 38 años.

Administrador de Empresas de la Universidad de La Sabana.

Especialidad en Planeación Estratégica Empresarial, en el Instituto PLANES de Servicio al Cliente (Santafé de Bogotá).

Graduado del Programa de Dirección de Empresas, del Instituto de Alta Dirección Empresarial, INALDE.

Estudios de Maestría en Educación con énfasis en Investigación, en la Universidad de La Sabana.

Experiencia de 17 años en labores administrativas y docentes.

Como Profesor trabaja en las asignaturas de:

- * Introducción a la Administración
- * Historia Empresarial
- * Administración General
- * Procesos Administrativos

Actualmente es el Director de Estudiantes de la Facultad de Ciencias

Económicas y Administrativas de La Sabana.

En Nuestra Empresa creemos firmemente en Dios, en el hombre, en la libertad, en la democracia, en la ley, en la libre expresión, en la empresa privada, en la economía de mercado, y en la orientación hacia servir: al cliente, al accionista, al colaborador, a la comunidad y a nuestro país, Colombia. (Credo de Carboquímica S.A.)

"¿Es difícil hacer empresa en Colombia? No. Creo que lo difícil es tener el espíritu empresarial..." (Palabras de empresario colombiano).

A modo de introducción

Esta ponencia presenta las conclusiones de un trabajo de campo, realizado por más de 300 estudiantes de los Programas de Administración de Empresas y de Administración de Servicios de Bienestar de la Universidad de La Sabana, a lo largo de cuatro años—desde 1990 hasta 1993—, en más de 50 empresas colombianas de variados sectores económicos y renglones productivos.

El propósito del trabajo es el de inducir desde el conocimiento práctico de